

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL. CASO: LOS SECRETARIOS ADSCRITOS A LOS JUZGADOS CIVILES Y FAMILIARES DE LOS DISTRITOS JUDICIALES MORELOS Y BRAVOS DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

José Miguel SALCIDO ROMERO
Blanca Lorena ZÚNIGA DE LA TORRE

No se puede mejorar lo que no se controla;
no se puede controlar lo que no se mide;
no se puede medir lo que no se define

William Edwards DEMING
(1900-1993)

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Justificación*. III. *Objetivo general*. IV. *Metodología*. V. *Presentación y análisis de resultados*. VI. *Conclusión*. VII. *Bibliografía*.

I. INTRODUCCIÓN

Siguiendo las tendencias de modernización de la actividad judicial, actualmente la gestión de los tribunales es considerada como una parte importante de los bienes públicos del estado, tan es así que los estudiosos de la materia hoy consideran que la deficiencia judicial trae consigo no sólo la insatisfacción ciudadana, la percepción de inseguridad, la sensación de injusticia, entre otros, sino que se van más allá de lo que atañe directamente a la función jurisdiccional, al considerar que una gestión judicial inadecuada puede ser un obstáculo para el desarrollo económico.¹

¹ Maclean, Roberto, *The culture of service in the administration of Justice*. *Transnational Law & Contemporary problems*, vol. 6, 1996, pp. 139-164.

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

Hoy el panorama muestra una realidad muy distinta a aquella en que los tribunales quedaban fuera del sistema de provisión de servicios públicos, para pasar a constituir uno de los pilares sobre los que descansa la actividad de estado, y en este sentido, se ha hecho necesario su incorporación a una dinámica iniciada en la función pública de algunos países desde la década de los sesenta, que permita conocer y transparentar el desempeño profesional de sus funcionarios y de los auxiliares de la administración de justicia.

La dilación procesal, la celeridad en los juicios, la carga excesiva de trabajo, la mala atención de algunos empleados, la excelente atención de otros, la calificación positiva para algunos jueces y secretarios, y la descalificación para los diversos, las opiniones de los titulares de los juzgados respecto a su personal o viceversa, son temas recurrentes en los tribunales de Latinoamérica, sin que existan, en muchos de los casos, parámetros que permitan conocer la realidad de lo que en verdad sucede, ni en lo que se refiere al trabajo realizado por los funcionarios judiciales ni a la percepción de la ciudadanía respecto al servicio que reciben.

En este contexto, el ejercicio que se presenta constituye el resultado de un primer acercamiento a la evaluación del desempeño del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Chihuahua, el cual se centra en el análisis del trabajo reportado por los secretarios adscritos a los juzgados civiles y familiares de los distritos judiciales Morelos y Bravos, el cual debe ser dimensionado y entendido como un ejercicio complejo, en tanto que se evalúan actividades complejas; pero con la objetividad derivada de un modelo cuantitativo en una primera etapa y con la ponderación de las actividades, en un segundo momento; queda claro que es perfectible en tanto que, como se dijo, constituye un primer acercamiento a la evaluación del desempeño judicial.

II. JUSTIFICACIÓN

En la institución judicial, el recurso humano es el factor determinante para la calidad de sus productos, debido a que sus resultados dependen primordialmente del rendimiento de su personal.² Tradicionalmente la problemática derivada del trámite procesal se ha resuelto mediante la aplicación de mayor recurso económico para la contratación de personal que llegue a engrosar las filas de los tribunales, sea como jueces y ma-

² Vargas Viancos, Juan Enrique, *Reforma judicial en América Latina. Una tarea inconclusa*, Bogotá, 1999, p. 179.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

gistrados o personal de apoyo, como secretarios y escribientes, lo que se traduce en la asignación de gran parte de los presupuestos para tal fin; sin embargo, se ha podido observar que en realidad la situación no se ha solventado³ y sí, por el contrario, ha incorporado más complicaciones, como infraestructura insuficiente, en tanto que se incorpora nuevo personal a los tribunales, pero no se amplían los espacios en el que se desarrollan las funciones, o la asignación de presupuesto adicional derivado de la adquisición y uso de recursos tecnológicos y materiales.

Por otra parte, hoy resulta evidente que la cantidad de personal asignada a un tribunal no guarda relación con los resultados presentados por los mismos, es decir, la fórmula de a mayor asignación de personal, mejores resultados, en la mayoría de los casos, no aplica;⁴ dicho de otra manera, el desempeño de los tribunales no depende de la cantidad de personal con que cuente.⁵

Con este conocimiento previo y bajo la premisa de que la función de administrar justicia forma una parte imponderable del servicio público, se ha generalizado en los tribunales del mundo la implementación de mecanismos de evaluación del desempeño como una forma de potenciar el recurso humano y establecer un sistema de mejora de la actividad judicial.

La Cumbre Judicial Iberoamericana, conformada por la Cumbre de Presidentes de Cortes Supremas de Justicia y el Encuentro Iberoamericano de Consejos de la Judicatura, cuyo antecedente se remonta a la I Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas de Justicia de Iberoamérica, España y Portugal, celebrada en Madrid en 1990, del que hoy México es parte, ha señalado desde hace más de una década

³ Para mayor ilustración consultar:

Datos del Departamento Administrativo de la Suprema Corte de Justicia de la República Dominicana.

— Comisión de Racionalización del Gasto y de las Finanzas Públicas, Informe Final, Tema V, Justicia y Derechos Civiles, 1997.

— World Bank, *Staff Appraisal Report: Judicial Reform Project*, World Bank, Rep. núm. 13052-Bo. 1995.

⁴ El análisis realizado por el Tribunal Superior de Chihuahua al trabajo reportado por los juzgados de los distritos judiciales Morelos y Bravos demostró que los tribunales que tienen asignados la mitad del personal resuelven igual o mayor número de asuntos que los que los duplican en recurso humano.

⁵ Cole, George F., *Performance Measures for the trial courts, prosecution and public defense*, 2000. Disponible en www.bja.evaluationwebsite.org/html/documents/performance_measures_for_the_tri.htm, World Bank. Staff Appraisal Report: Judicial Reform Project. World Bank. Rep. núm. 13052-Bo, 1995. Ullen, Thomas, "A quantitative assessment of the efficiency of the Judicial sector in Latin America", *International Review of Law and Economics*, 1997, pp. 275, 284 y 285.

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

la importancia de considerar el desempeño de los funcionarios judiciales como un factor muy importante del desarrollo de los tribunales.

La II Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia, celebrada en la ciudad de Caracas, Venezuela, en 1999, al efecto de los mecanismos de selección de jueces y estabilidad judicial, señala la importancia de elaborar un estudio sobre mecanismos de selección de jueces y de estabilidad judicial, considerando que la responsabilidad que conlleva impartir justicia merece *per se* rigurosos mecanismos de vigilancia, destacando la importancia de dar seguimiento a la actividad desarrollada en los aspectos de revisión, evaluación y promoción.⁶

El Estatuto del Juez Iberoamericano, fruto de la VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia, celebrada en Santa Cruz de Tenerife, Canarias, España, del 23 al 25 de mayo del 2001, en el capítulo "Responsabilidad, inspección y evaluación del Juez", señala que el sistema de evaluación del rendimiento y comportamiento técnico profesional de los jueces constituye una garantía de la eficiencia y calidad del servicio público de justicia, pudiéndose en su caso aplicar medidas correctivas o disciplinarias en caso de que se acredite un desempeño deficiente.⁷

Para la VII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia, llevada a cabo en Cancún, México, del 27 al 29 de noviembre del 2002, se estableció el compromiso de España para presentar en la siguiente reunión un documento que sirviera como guía a los países iberoamericanos para el desarrollo y mejoramiento de sus sistemas de evaluación del desempeño; asimismo, en la quinta declaración adicional se acordó formular para los poderes judiciales de la región un programa de información estadística con el objeto de evaluar el desempeño de los tribunales.⁸

Siguiendo la tendencia, la VIII Cumbre, celebrada en Copán Ruinas y San Salvador, Honduras, los días 21 al 25 de junio del 2004, en el acuerdo número cuatro, se consideró que "la evaluación del desempeño ha de ser concebida como un sistema de mejora de la actividad

⁶ II Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia, disponible en <http://www.cumbrejudicial.org/web/guest/29>, pp. 2 y 3.

⁷ Estatuto del Juez Iberoamericano, "VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia", p. 7, consultada en <http://www.cumbrejudicial.org>.

⁸ Declaración de Cancún, "VII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia", llevada a cabo en Cancún, México del 27 al 29 de noviembre del 2002, pp. 22 y 24.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

judicial contemplada en su conjunto así como en el desempeño de cada uno de sus operadores y de apoyo al trabajo del juez, que contribuya a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de justicia”,⁹ aprobando para tal efecto la utilización de indicadores cuantitativos, al considerarlos esenciales para ponderar las circunstancias en que se prestan las funciones, las necesidades existentes y, por consiguiente, apreciar el rendimiento de cada sujeto evaluado e indicadores cualitativos para atender las particularidades de cada sujeto y labor, así como atender a la naturaleza misma de la función jurisdiccional y, en su caso, procurar su mejora mediante la adopción de los instrumentos adecuados. Asimismo, se destaca la selección de los órganos evaluadores como un factor importante para garantizar transparentar y objetivar el proceso, el cual se debe aplicar a todos los operadores del sistema.¹⁰

No obstante que los documentos que se enumeran no tienen carácter vinculante para quienes lo suscriben, lo cierto es que se constituyen en la manifestación de los ideales, del deber ser de los tribunales superiores que participan en las cumbres, y que en el caso de algunos países ha dado origen a lineamientos muy específicos que han servido para evaluar el desempeño judicial.

Tal es el caso del Estatuto de la Justicia y derechos de las personas usuarias del sistema judicial de Costa Rica, que hace especial pronunciamiento sobre la relevancia de que las cortes supremas establezcan un sistema de evaluación del rendimiento y comportamiento técnico profesional de los jueces y otros funcionarios judiciales, que permita mantener un control sobre índices de desempeño y sobre la calidad del servicio que se presta a la comunidad.¹¹ Países como Estados Unidos, Canadá y Australia tienen implementados en la actualidad procesos de evaluación del desempeño de metas y resultados muy complejos, que se llevan a través de unidades de evaluación federal y estatal, en el caso del primero.

En este contexto, este primer acercamiento al análisis del desempeño judicial de los secretarios adscritos a los juzgados civiles y familiares de los distritos judiciales Morelos y Bravos se hace necesario, no sólo porque la experiencia internacional indica que es una buena práctica que sirve para conocer cómo se hacen las cosas en los tribu-

⁹ VIII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia, 2004, p. 23.

¹⁰ *Ibidem*, “VIII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia”, 2004, pp. 24 y 25.

¹¹ Los estatutos pueden ser consultados en la página web de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial de Costa Rica, <http://sitios.poder-judicial.go.cr/contraloria/>.

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

nales, sino ir más allá para conocer por quién lo hace y cuándo lo lleva a cabo, como una forma de identificar áreas de oportunidad y ocuparse al respecto.

No resulta ocioso mencionar que la evaluación al desempeño profesional, contrario a lo que muchos puedan pensar, no es, o no debe ser considerado como un instrumento punitivo, sino como una herramienta que permita transparentar, eficientar e incentivar a los evaluados en el desarrollo de su trabajo y de paso conocer las fortalezas y las áreas de oportunidad de los tribunales a los que se encuentran adscritos.

III. OBJETIVO GENERAL

Analizar el desempeño de los secretarios civiles y familiares adscritos a los juzgados de los distritos judiciales Morelos y Bravos durante los meses de enero a marzo de 2015.

1. *Objetivos específicos*

a) Conocer la cantidad de actividades reportadas por rubro por los secretarios de acuerdos y proyectistas.

b) Identificar el grado de complejidad en las actividades reportadas por los secretarios de acuerdos y proyectistas.

c) Establecer por cada juzgado en número de secretarios que realizan el mayor número de actividades complejas.

2. *Variables*

En el presente ejercicio se consideraron las siguientes variables:

- Sentencias
- Resoluciones interlocutorias
- Acuerdos
- Radicaciones
- Audiencias
- Diligencias fuera de juzgado
- Actividades administrativas

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

IV. METODOLOGÍA

1. *Tipo y nivel de investigación*

El presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en tanto se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas y jurídicas a fin de aplicarlas en la evaluación del desempeño del personal adscrito al Tribunal Superior de Justicia del Estado de Chihuahua. Asimismo, se utilizó el método mixto para la evaluación del desempeño, que consistió en la comparación del desempeño entre pares.

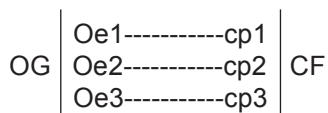
De acuerdo con la naturaleza del estudio, reúne las características de una investigación correlacional y explicativa, dado que se busca conocer el comportamiento de las variables que se estudian en su relación con las demás, y por lo tanto se va más allá de la descripción de conceptos para buscar un modelo explicativo entre las variables correlacionadas, para lo que se utilizó el algoritmo de Klee, a fin de establecer valores de ponderación para cada variable.

2. *Métodos*

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron: análisis, síntesis, deductivo, inductivo, descriptivo, estadístico, entre otros.

3. *Diseño de la investigación*

Para el diseño de la investigación se planteó un objetivo general y tres específicos conforme al siguiente esquema:



Donde:

OG= Objetivo general

Oe= Objetivo específico

Cp= Conclusión parcial

CF= Conclusión final

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

Asimismo, para efecto del estudio, se asignó grados de complejidad y valores a las variables siguiendo el algoritmo de Klee, de la siguiente forma:

<i>Variable</i>	<i>Complejidad</i>	<i>Valor asignado</i>
Sentencias definitivas	Complicadas	75
Resoluciones interlocutorias	Medianamente complicados	50
Acuerdos	Complicados	75
Radicaciones	Medianamente complicados	50
Audiencias	Medianamente complicados	50
Diligencias fuera de juzgado	Medianamente complicados	50
Actividades administrativas	Sencillas	25

Posteriormente:

- Se comparó la primera variable en relación con las demás, de acuerdo al peso de cada una y de igual forma con cada una de ellas.
- Se cuantificó la suma de los resultados obtenidos con el peso de la anterior, de forma horizontal, para obtener la proporción de cada variable con respecto a la sumatoria total.

4. Población y temporalidad

La población, motivo de la investigación, está conformada por 160 secretarios de acuerdos y proyectistas, adscritos a los juzgados civiles y familiares de los distritos judiciales Morelos y Bravos. En el ejercicio se incluyeron la totalidad de los Secretarios independientemente de la función que realizan y se consideró el período comprendido del primero de enero al 31 de marzo de 2015.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La principal técnica que se utilizó fue el análisis de información estadística; para ello se utilizaron los reportes mensuales de los secretarios en formato de power point; se registró en una hoja maestra elaborada para tal efecto, para luego clasificarla por juzgado y asignarle a cada actividad un valor ponderado, de acuerdo con el grado de complejidad.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de obtener resultados confiables que permitan llegar al objetivo planteado en la presente investigación, previo al análisis que se llevó a cabo se cumplieron las siguientes fases:

Fase uno: análisis piloto de los informes rendidos en 2014

Se llevó a cabo un primer análisis sobre la información rendida por los secretarios adscritos a los juzgados civiles y familiares de los distritos judiciales Morelos y Bravos durante 2014, para lo cual se registró la información en una base de datos, clasificada por distrito, materia, juzgado y nombre del secretario, y se estudiaron las mismas variables que se consideran en el presente ejercicio mediante una metodología mixta que consistió en comparar la información reportada por grupos de secretarios con las mismas funciones, con respecto al promedio del total de la actividad informada por todos los adscritos a cada uno de los juzgados, asignándole a los resultados colores rojo, amarillo y verde, según estuviera el trabajo por ellos realizado por debajo del promedio, ligeramente abajo o en el equivalente o por encima del mismo.

Los resultados obtenidos se hicieron del conocimiento de los titulares de los juzgados y de cada uno de los secretarios adscritos a fin de llevar a cabo un proceso de retroalimentación, solicitándoles a los segundos hacer sus observaciones por escrito para efecto de conservar evidencia de sus respuestas, y se invitó a participar a los titulares en reuniones de trabajo presenciales para conocer sus impresiones y en su caso validar el análisis. Cabe destacar que, con respecto a éstos, también se recibieron observaciones mediante oficio y se recogieron impresiones de manera telefónica.

Luego de las opiniones intercambiadas entre los titulares de los juzgados, entre las que destacaron la importancia de considerar la complejidad de las actividades que desarrollan algunos de sus subalternos y que no se refleja en el informe mensual rendido por ellos y el desconocimiento para alguno del contenido de los mismos, y de las respuestas de los secretarios, se solicitó a los primeros comunicaran cuáles de las actividades que conforman el reporte mensual eran realizadas por sus secretarios de manera habitual y cuáles llevaban a cabo de manera infrecuente a fin de ser considerado para el análisis, haciendo especial pronunciamiento en el hecho de que, en caso de no recibir información

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

al respecto, se entendería que el personal a su cargo realizaba todas las actividades reportadas de forma regular, validar los informes rendidos por los secretarios adscritos a su juzgado y clasificar las actividades por su grado de complejidad, y a los segundos, se les requirió emitir su noticia de manera veraz y oportuna.

Fase dos: retroalimentación

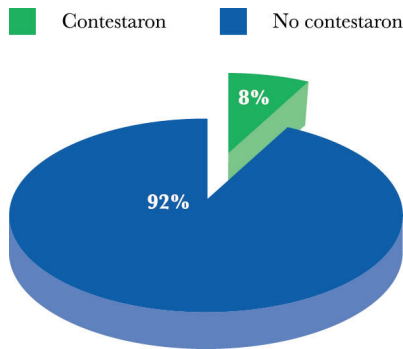
En esta etapa se procedió a la concentración e interpretación de las impresiones de los titulares de los juzgados y las respuestas de los secretarios, encontrando situaciones adversas como:

- 1) Durante el proceso de retroalimentación fue patente la resistencia de los funcionarios judiciales para ser evaluados, con respecto a las actividades que informan mensualmente, bajo el argumento de que había gran cantidad de acciones que realizaban y no reportaban, así como a la complejidad de sus actividades que de igual manera no era posible reflejar.
- 2) Algunos de los titulares de los juzgados desconocían el contenido de los informes rendidos por su personal, considerando en algunos casos que, no obstante que el resultado no les era favorable a algunos por las cantidades reportadas, esto se debía a que realizaban las actividades complejas del tribunal y en otros, que las cifras reportadas por éstos estaban fuera de toda proporción.
- 3) En las reuniones celebradas con los titulares de los juzgados, se manifestó que el formato que servía para que los secretarios rindieran el informe resultaba obsoleto, en virtud de que agrupaba los juicios sin dar posibilidad de establecer grados de complejidad, por lo que se comenzó a trabajar de manera conjunta en el diseño de un nuevo formato, que sería utilizado a partir de mayo de 2015.
- 4) Únicamente un juzgado de cada distrito judicial dio respuesta a la solicitud de informar las actividades habituales de sus secretarios, por lo que para el presente ejercicio se consideraron en el análisis todos los funcionarios en el total de los rubros.
- 5) No todos los secretarios dieron respuesta a los oficios que les fueron entregados con el resultado del análisis del trabajo reportado; sin embargo, se reunió una gran cantidad de información, entre la que sobresale el hecho de que éstos consideran que además del análisis que se realizó, debía considerarse el grado de complejidad de las actividades que desarrollan.

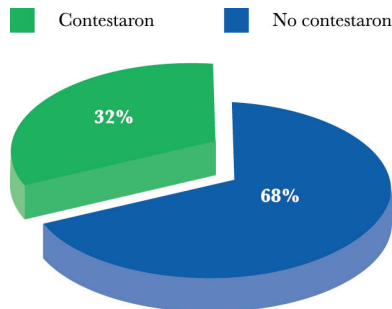
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

Aunque a las reuniones programadas acudieron todos los titulares de los juzgados e incluso, en el caso del Distrito Judicial Bravos, lo hicieron acompañados de sus secretarios de acuerdos, algunos proyectistas y escribientes, la respuesta a las solicitudes a unos y a otros fueron muy diversas.

Los juzgados civiles y familiares del Distrito Judicial Morelos suman 26 en total, de los cuales únicamente 2 informaron acerca de qué actividades de las reportadas por sus secretarios las realizan de manera habitual y cuáles de manera ocasional.



De los 120 secretarios adscritos a los juzgados civiles y familiares de los distritos judiciales Morelos y Bravos, 82 emitieron una respuesta. En éstos se incluyen tanto los que debían contestar el oficio como aquellos que sin tener obligación hicieron alguna observación en torno al resultado del análisis.



SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

Fase tres: procesamiento de la información e integración de la base de datos

Validado el análisis piloto, se comenzó a recibir la información correspondiente al 2015, la cual se registró mensualmente en bases de datos en formato de excel, desagregadas por distrito judicial y materia, diseñadas para el efecto.

Una vez concluida la etapa de captura de la información correspondiente a marzo, se procedió a revisar el contenido de las bases de datos estructuradas a manera de hojas maestras para efecto de manipular y cruzar la información, para identificar y corregir un posible error, quedando debidamente validados los últimos días del mes de abril.

Fase cuatro: análisis de la información estadística y presentación de los resultados

Con las bases de datos ya validadas se comenzó con el análisis de la información. El propósito del ejercicio fue mostrar, en un primer momento, información general de las actividades reportadas por los juzgados, desagregadas por distrito y materia.

En un segundo momento se sacó la información de los asuntos de cada uno de los secretarios, desagregadas por las variables que se consideraron para el presente ejercicio, sacando un total general por rubro en cada tribunal, dejando fuera de la suma las actividades de únicamente aquellos secretarios, que por información de sus superiores, no les eran habituales, para posteriormente sacar un promedio y realizar la medición con respecto a la información de cada uno, asignando colores a manera de semáforo, quedando en rojo quienes presentaran un porcentaje de 89% y menor con respecto al promedio, amarillo para los que quedaron dentro del rango de 90% y 100%, con respecto a éste, y verde los que estuvieran por encima del 100%. Cabe destacar que en el caso de los secretarios cuya actividad reportada era el total general, se le asignó color verde.

El tercer momento consistió en aplicar a cada rubro el valor asignado al grado de complejidad determinado por los jueces a cada uno de los rubros reportados, quedando de la siguiente manera:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

<i>Sentencias definitivas</i>	<i>Resoluciones interlocutorias</i>	<i>Acuerdos</i>	<i>Radicciones</i>	<i>Audiencias</i>	<i>Diligencias fuera del juzgado</i>	<i>Actividades admvas.</i>
75	50	75	50	50	50	25

75= Complejo
 50= Medianamente complejo
 25= Sencillo

Con estos valores se obtuvo el porcentaje de complejidad de las actividades reportadas por cada uno de los secretarios de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\frac{VA \times 100}{TGV}$$

Donde:

VA= Valor asignado por rubro

TGV= Total general de los valores asignados

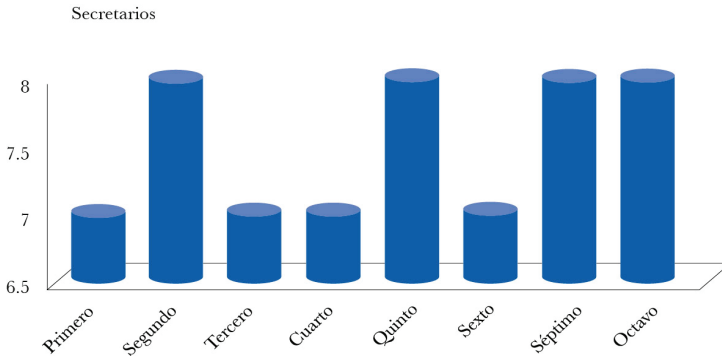
Una vez obtenidos todos los resultados se procedió a registrarlos en formato de Excel y a diseñar los gráficos para su presentación final.

Presentación de resultados generales

— Total de secretarios civiles adscritos a los juzgados del Distrito Judicial Morelos

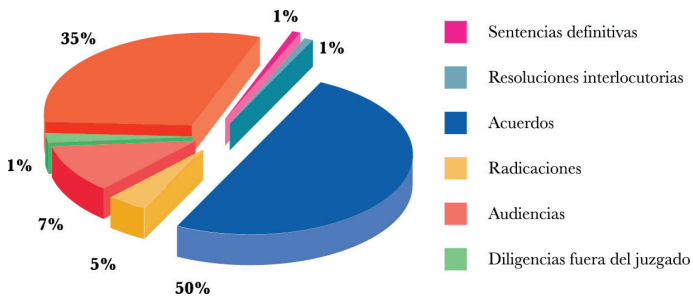
<i>Juzgados civiles</i>	<i>Secretarios</i>
Primero	7
Segundo	8
Tercero	7
Cuarto	7
Quinto	8
Sexto	7
Séptimo	8
Octavo	8
<i>Total</i>	<i>60</i>

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE



— Total de asuntos reportados por los secretarios civiles adscritos a los juzgados del Distrito Judicial Morelos

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicciones	Audiencias	Diligenc. fuera del juzgado	Actividades admvas.	Total
	570	443	26247	2442	3745	405	18405	52257

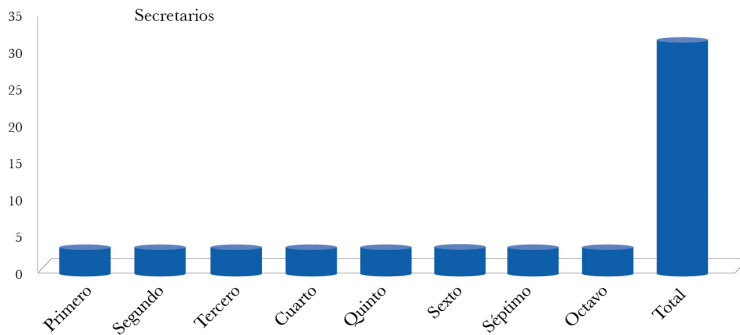


En el Distrito Judicial Morelos, el 50% de las actividades realizadas por los secretarios corresponden a la generación de acuerdos y únicamente el 1% a la emisión de sentencias, correspondiendo el 35% a las actividades administrativas que consisten, por información de los mismos, en anotaciones en el libro de gobierno, control de actuario, depuración de archivo, integración de testimonios de apelación, denegada apelación, etc.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

- Total de secretarios civiles adscritos a los juzgados del Distrito Judicial Bravos

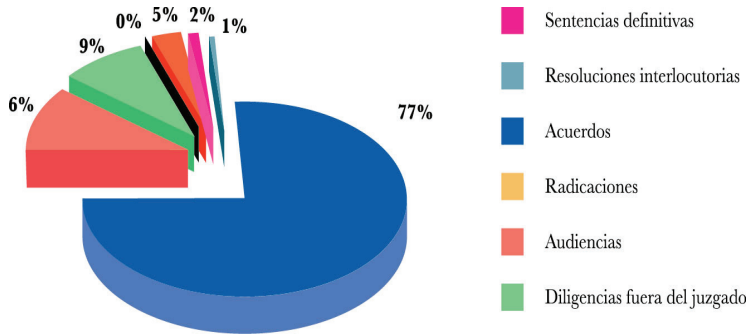
<i>Juzgados civiles</i>	<i>Secretarios</i>
Primero	4
Segundo	4
Tercero	4
Cuarto	4
Quinto	4
Sexto	4
Séptimo	4
Octavo	4
<i>Total</i>	<i>32</i>



- Total de asuntos reportados por los secretarios civiles adscritos a los Juzgados del Distrito judicial Bravos.

<i>Juzgados civiles</i>	<i>Sentencias definitivas</i>	<i>Resoluciones interlocutoras</i>	<i>Acuerdos</i>	<i>Radicciones</i>	<i>Audiencias</i>	<i>Diligenc. fuera del juzgado</i>	<i>Actividades admvas.</i>	<i>Total</i>
	605	237	24397	1975	2673	52	1647	31586

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

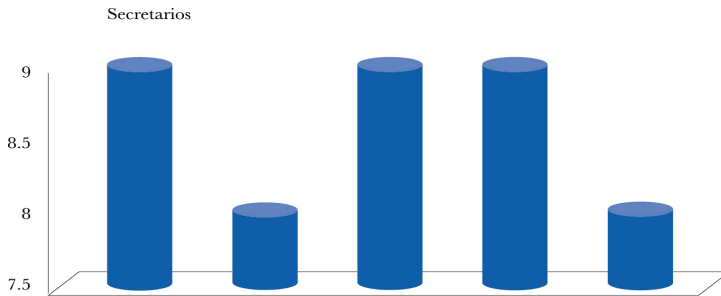


En el Distrito Judicial Bravos, el 77% de sus actividades corresponden a la generación de acuerdos, el 9% a audiencias y el 6% a radicaciones. Se destaca que los secretarios adscritos a los juzgados civiles del Distrito Judicial Bravos representan el 53% de sus similares del Distrito Judicial Morelos; sin embargo, reportan mayor trabajo en las actividades consideradas por sus titulares como complejas, como es el caso de las sentencias y los acuerdos, ya que no obstante que en el segundo de los rubros la cantidad es mayor, el hecho es que lo hacen con un poco más de la mitad del personal.

— Total de secretarios familiares adscritos a los juzgados del Distrito Judicial Morelos

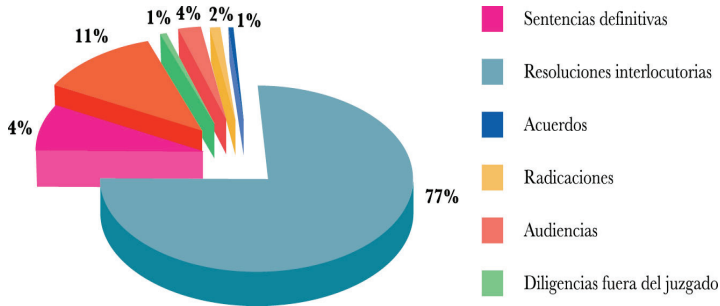
<i>Juzgados civiles</i>	<i>Secretarios</i>
Primero	9
Segundo	8
Tercero	9
Cuarto	9
Quinto	8
<i>Total</i>	<i>43</i>

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...



— Total de asuntos reportados por los secretarios familiares adscritos a los juzgados del Distrito Judicial Morelos

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligenc. fuera del juzgado	Actividades admvas.	Total
	733	298	27005	1568	3815	219	1323	34961

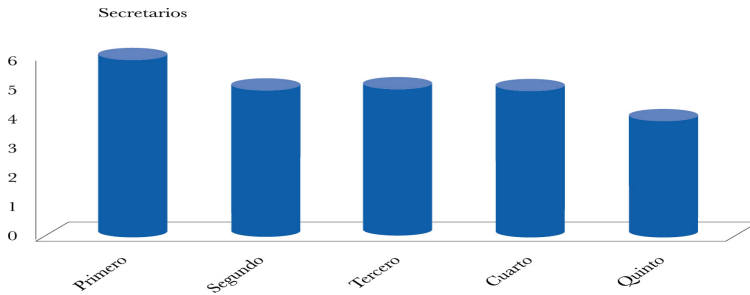


En el Distrito Judicial Morelos, el 77% de las actividades que reportan sus secretarios se refieren a la generación de acuerdos, un 11% para las audiencias y sólo un 2% para la emisión de sentencias.

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

- Total de secretarios familiares adscritos a los juzgados del Distrito Judicial Bravos

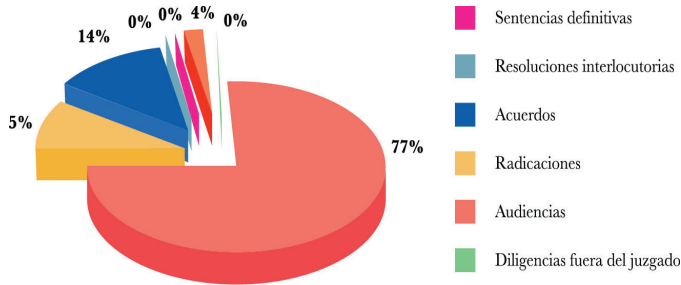
<i>Juzgados civiles</i>	<i>Secretarios</i>
Primero	6
Segundo	5
Tercero	5
Cuarto	5
Quinto	4
<i>Total</i>	<i>25</i>



- Total de asuntos reportados por los secretarios familiares adscritos a los juzgados del Distrito Judicial Bravos

<i>Juzgados civiles</i>	<i>Sentencias definitivas</i>	<i>Resoluciones interlocutoras</i>	<i>Acuerdos</i>	<i>Radicciones</i>	<i>Audiencias</i>	<i>Diligenc. fuera del juzgado</i>	<i>Actividades admvas.</i>	<i>Total</i>
	1192	46	26094	1700	4577	62	98	33769

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...



Para el caso del Distrito Judicial Bravos, el 77% corresponde a acuerdos, 14% a audiencias, un 4% para sentencias y un 5% para radicaciones.

En el particular, en proporción, también este grupo reporta mayor cantidad de trabajo que su similar de Chihuahua, atendiendo a que constituyen el 58% de funcionarios con respecto a los que cuenta el Distrito Judicial Morelos

Presentación de resultados desagregados por distrito judicial, juzgado y materia

— Información reportada por los secretarios civiles del Distrito Judicial Morelos desagregada por juzgado

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas	Total
Primero	75	58	4,992	0	572	25	21	5,743
Segundo	110	96	820	374	529	12	1,340	3,281
Tercero	78	83	4,012	355	427	9	1,001	5,965
Cuarto	48	41	4,701	227	562	9	259	5,847
Quinto	48	39	3,905	372	470	11	1,153	5,998
Sexto	78	45	19	379	487	326	1,320	2,654
Séptimo	58	33	3,786	359	537	6	11,865	16,644
Octavo	75	48	4,012	376	161	7	1,446	6,125
Noveno	570	443	26,247	2,442	3,745	405	18,405	52,257

A los datos reportados por grupos de secretarios adscritos a cada juzgado se aplicaron colores a manera de semáforo en las condiciones que ya se explicaron en la metodología, resultando lo siguiente:

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas
Primero	103%	103%	152%	0%	122%	50%	1%
Segundo	154%	174%	25%	123%	113%	24%	58%
Tercero	109%	150%	122%	116%	91%	18%	44%
Cuarto	67%	74%	143%	74%	120%	18%	11%
Quinto	67%	71%	119%	122%	100%	22%	50%
Sexto	109%	81%	1%	124%	104%	652%	57%
Séptimo	81%	60%	115%	118%	115%	12%	516%
Octavo	105%	87%	122%	123%	34%	14%	63%

En las variables consideradas como complejas, se pudo observar cómo en las sentencias definitivas, únicamente los secretarios adscritos al Juzgado Primero Civil presentaron un aumento del 54% de sentencias emitidas con respecto al promedio, toda vez que en relación con los demás, cuyos porcentajes aparecen en verde, el incremento conforme al mismo, representa una variación entre cuatro y siete sentencias. Asimismo, en los acuerdos, los juzgados Primero y Cuarto reportaron datos que se distinguen en relación con los de los demás, sobre todo en el caso de los secretarios de los juzgados Sexto y Segundo que informaron actividad muy por debajo del promedio.

De igual forma, se apreció cómo los secretarios de los juzgados Cuarto y Octavo presentaron el 71.4% y 57.1%, respectivamente, de su información reportada, en rojo, y se destacaron al contrario sus similares del Juzgado Segundo que el 57.1 de su información aparece en verde, el 14.2 en amarillo y 28.5% en rojo.

— Información reportada por los secretarios familiares del Distrito Judicial Morelos desagregada por juzgado

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas	Total
Primero	99	4	3,860	0	393	37	25	4,418
Segundo	151	234	5,230	515	1,131	6	1,150	8,417
Tercero	144	45	8,482	234	998	61	26	9,990
Cuarto	200	8	5,170	486	828	18	0	6,710
Quinto	139	7	4,263	333	465	97	122	5,426
Total	733	298	27,005	1,568	3,815	219	1,323	34,961

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas
Primero	68%	7%	71%	0%	52%	84%	9%
Segundo	103%	393%	97%	164%	148%	14%	435%
Tercero	98%	76%	157%	75%	131%	139%	10%
Cuarto	136%	13%	96%	155%	109%	41%	0%
Quinto	93%	12%	79%	106%	61%	221%	46%

En el caso de los secretarios familiares del Distrito Judicial Morelos, se observó cómo en el caso de las sentencias, destaca únicamente la información reportada por los funcionarios adscritos al Juzgado Cuarto Familiar con un 36% por encima del promedio, y en los acuerdos, los del Juzgado Tercero con un 57%. Por lo que toca a las audiencias, consideradas como de mediana com-

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

plejidad, se subraya lo reportado por los secretarios de los juzgados Segundo y Tercero con 48% y 31%, respectivamente. Asimismo, llamó la atención en el presente ejercicio los datos reportados por los secretarios adscritos al Juzgado Primero, que en todos los rubros aparece en rojo y de manera positiva lo informado por los del Juzgado Segundo, que únicamente se encuentra por debajo del promedio en el rubro de las diligencias fuera del Juzgado, considerada como una actividad de mediana complejidad.

— Información reportada por los secretarios civiles del Distrito Judicial Bravos desagregada por juzgado

En la información que se presenta se observó que los juzgados Tercero y

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas	Total
Primero	51	15	4,434	318	563	6	33	5,420
Segundo	77	24	4,655	389	290	0	0	5,435
Tercero	96	21	53	0	0	8	3	181
Cuarto	72	38	3,802	322	497	8	1,402	6,141
Quinto	90	37	1,169	1	103	0	9	1,409
Sexto	60	51	4,318	303	402	25	32	5,191
Séptimo	90	23	3,575	317	483	5	168	4,661
Octavo	69	28	2,391	325	335	0	0	3,148
Total	605	237	24,397	1,975	2,673	52	1,647	31,586

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas
Primero	67%	51%	145%	129%	168%	92%	16%
Segundo	102%	81%	153%	158%	87%	0%	0%
Tercero	127%	71%	2%	0%	0%	123%	1%
Cuarto	95%	128%	125%	130%	149%	123%	681%
Quinto	119%	125%	38%	0%	31%	0%	4%
Sexto	79%	172%	142%	123%	120%	385%	16%
Séptimo	119%	78%	117%	128%	145%	77%	82%
Octavo	91%	95%	78%	132%	100%	0%	0%

Quinto, que reportaron datos por encima del promedio, se ubicaron por debajo del mismo en cinco de los siete rubros que reportaron, presentando datos con asignación verde en rubros considerados como de mediana complejidad, como lo son las diligencias fuera del juzgado y las resoluciones interlocutorias, y el caso del Juzgado Octavo, que únicamente presentó datos por encima del promedio en radicciones.

— Información reportada por los secretarios familiares del Distrito Judicial Bravos desagregada por juzgado

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas	Total
Primero	186	19	4,692	318	1,231	14	71	6,531
Segundo	199	11	6,178	785	1,128	33	27	8,461
Tercero	233	10	3,101	9	984	10	0	4,347
Cuarto	248	3	5,912	16	859	5	0	7,043
Quinto	226	3	6,211	572	375	0	0	7,387
Total	1,192	46	26,094	1,700	4,577	62	98	33,769

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

Juzgados civiles	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas
Primero	78%	207%	90%	94%	134%	113%	362%
Segundo	125%	120%	118%	231%	123%	266%	138%
Tercero	98%	109%	59%	3%	107%	81%	0%
Cuarto	104%	33%	113%	5%	94%	40%	0%
Quinto	95%	33%	119%	168%	41%	0%	0%

Para este análisis se observó que los secretarios adscritos al Juzgado Segundo Familiar presentaron en todas las variables datos por encima del correspondiente promedio. De igual forma, en los rubros considerados como de máxima complejidad, los del Juzgado Primero presentaron datos en rojo en el rubro de sentencias y amarillo en acuerdos, y en el Tercero de manera inversa, es decir ligeramente abajo del promedio en sentencias y por debajo del mismo en acuerdos.

- Correspondencia de colores a las actividades reportadas por los secretarios civiles del Distrito Judicial Morelos

Los porcentajes para los casos de los secretarios adscritos a ambos distritos fueron sacados utilizando las fórmulas:

Total de secretarios que informaron	57	59	58	51	58	57	57
Semáforo	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas
Verde	34.4%	45.0%	22.0%	26.9%	22.0%	13.8%	22.4%
Amarillo	13.7%	3.3%	3.3%	11.5%	8.5%	1.7%	0.0%
Rojo	51.7%	51.6%	74.5%	61.5%	69.5%	84.5%	77.6%

De los sesenta secretarios adscritos a los juzgados civiles del Distrito Judicial Morelos, 8 son de acuerdos y 52 proyectistas. De acuerdo con la metodología explicada en el apartado correspondiente, se asignaron colores a manera de semáforo a las actividades reportadas en el periodo enero a marzo del presente año, utilizando las siguientes fórmulas: $TV*100/TS$. $TA*100/TS$. $TR*100/TS$. Donde: TV= Total verde. TA= Total amarillo. TR= Total rojo. TS=Total de secretarios que reportaron.

Analizados los datos obtenidos, se observó que en cada una de las variables que se consideraron, las actividades reportadas se encuentran en por lo menos un 48.30% por debajo del promedio en todos los rubros, seguido por aquellas que se encuentran por encima del promedio y por último las que se encuentran ligeramente o justo en el mismo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

- Correspondencia de colores a las actividades reportadas por los secretarios familiares del Distrito Judicial Morelos

Total de secretarios que informaron	57	59	58	51	58	57	57
Semáforo	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas
	30.2%	20.9%	27.9%	20.5%	27.9%	16.2%	11.7%
	11.6%	4.6%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	8.8%
	58.1%	74.4%	71.4%	79.4%	72.0%	72.0%	79.4%

Del total de los 43 secretarios adscritos a los juzgados familiares adscritos al Distrito Judicial Morelos, cinco son de acuerdos y 38 proyectistas. El análisis señala cómo permanece la constante entre estos funcionarios en cuanto al reporte de actividades por debajo del promedio, aun en las que se consideran sencillas o de mediana complejidad, representando en el caso de las consideradas complejas el 58.13% del promedio para las sentencias y el 71.42% para los acuerdos.

- Correspondencia de colores a las actividades reportadas por los secretarios civiles del Distrito Judicial Bravos

Total de secretarios que informaron	57	59	58	51	58	57	57
Juzgado	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas
	43.7%	31.0%	28.1%	28.5%	25.0%	25.0%	25.0%
	12.5%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
	43.7%	56.2%	71.8%	71.4%	75.0%	65.0%	75.0%

Los juzgados civiles del Distrito Judicial Bravos cuentan con 32 secretarios, de los que uno se desempeña como secretario de acuerdos y tres proyectistas por juzgado. No obstante que realizan sus actividades con la mitad o menos del personal de sus similares de Morelos, se pudo observar cómo en las actividades reportadas sus porcentajes son más altos, sobre todo en las actividades consideradas como complejas.

- Correspondencia de colores a las actividades reportadas por los secretarios familiares del Distrito Judicial Bravos

Total de secretarios que informaron	57	59	58	51	58	57	57
Semáforo	Sentencias definitivas	Resoluciones interlocutorias	Acuerdos	Radicaciones	Audiencias	Diligencias fuera del juzgado	Actividades administrativas
	44.0%	16.0%	20.0%	16.0%	24.0%	16.0%	12.0%
	4.0%	16.0%	0.0%	8.0%	4.0%	0.0%	0.0%
	52.0%	68.0%	80.0%	76.0%	72.0%	84.0%	88.0%

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

Los juzgados familiares de este Distrito Judicial cuentan en total con 25 secretarios, entre cinco y seis por tribunal, de los que uno es secretario de acuerdos y el resto proyectistas. En los datos proporcionados por éstos se observó cómo en el caso de las sentencias se encuentran con porcentajes muy similares hacia uno u otro polo, dado que, en el caso del color verde, obtuvieron un 44% y un 4% en amarillo, es decir, en el promedio o cerca de éste (entre el 90% y el 100%).

Por lo que respecta al resto de los datos éstos se apreciaron en rojo.

Presentación de resultados de acuerdo con el grado de complejidad, desagregados por distrito judicial, juzgado y materia

— Porcentajes de complejidad de las actividades reportadas por los secretarios civiles del Distrito Judicial Morelos

Juzgado	Complejas	Medianamente complejas	Complejas/ medianamente complejas	Sin inclinación	Sin dato
Primero	4	3	0	0	0
Segundo	1	5	0	1	1
Tercero	3	2	0	2	0
Cuarto	1	1	4	1	0
Quinto	4	4	0	0	0
Sexto	1	3	2	0	1
Séptimo	0	2	2	4	0
Octavo	5	2	1	0	0
Total	19	22	9	8	2
Porcentaje	32%	37%	15%	13%	3%

Se muestra el número de secretarios que realizan actividades consideradas como complejas, medianamente complejas, sin inclinación o de ambas y los que no proporcionaron información. Esto permitió conocer que el 37% de las actividades desarrolladas por los secretarios civiles adscritos al Distrito Judicial Morelos son de mediana complejidad y el 32% complejas, mientras que únicamente el 15% se encuentra distribuida entre ambas. Asimismo, se observó cómo en el caso de los Juzgados Primero, Quinto y Octavo, por lo menos la mitad de los secretarios que informar realizan funciones con un grado de complejidad alto, al igual que el Segundo para las actividades de mediana complejidad y en el caso del Juzgado Cuarto más de 50% de sus secretarios distribuyen su trabajo entre ambos rubros.

Asimismo, en el caso del Juzgado Octavo se apreció cómo la mitad de su personal realiza sus funciones distribuidas entre los tres grados de complejidad que se analizaron.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

— Porcentajes de complejidad de las actividades reportadas por los secretarios familiares del Distrito Judicial Morelos

Juzgado	Complejas	Medianamente complejas	Complejas/ medianamente complejas	Sin inclinación	Sin dato
Primero	8	0	0	0	1
Segundo	3	4	1	0	0
Tercero	3	2	3	1	0
Cuarto	4	2	3	0	0
Quinto	5	1	1	1	0
Total	23	9	8	2	1
Porcentaje	53%	21%	19%	5%	2%

En el caso de los secretarios familiares adscritos al Distrito Judicial Morelos, se encontró que el 53% de éstos reportan actividades consideradas por sus superiores como complejas, mientras que el 21% informan desarrollar trabajos de mediana complejidad.

Los secretarios que desempeñan trabajos que fluctúan entre ambos grados son el 19%.

Destacó el caso del Juzgado Primero, en que las actividades reportadas por todos sus secretarios proyectistas son consideradas como complejas.

— Porcentajes de complejidad de las actividades reportadas por los secretarios civiles del Distrito Judicial Bravos

Juzgado	Complejas	Medianamente complejas	Complejas/ medianamente complejas	Sin inclinación	Sin dato
Primero	2	1	1	0	0
Segundo	2	2	0	0	0
Tercero	4	0	0	0	0
Cuarto	1	1	0	2	0
Quinto	2	0	0	1	1
Sexto	2	2	0	0	0
Séptimo	2	1	0	1	0
Octavo	3	1	0	0	0
Total	18	8	1	4	1
Porcentaje	56%	25%	3%	13%	3%

Del análisis de la información rendida por sus secretarios destacó que estos tribunales trabajan con un poco más de la mitad de los funcionarios adscritos a su similares del Distrito Judicial Morelos y aun así informan una cantidad de trabajo similar. Asimismo, se observó que el 56% de las actividades que desarrollan son consideradas como complejas y el 25% de mediana complejidad. Destacaron los datos analizados del Juzgado Tercero, donde sus secretarios

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

reportan realizar actividades consideradas como complejas y el caso del Octavo, en el que 3 de sus secretarios proyectistas realizan actividades preponderantemente complejas.

- Porcentajes de complejidad de las actividades reportadas por los secretarios familiares del Distrito Judicial Bravos

Juzgado	Complejas	Medianamente complejas	Complejas/ medianamente complejas	Sin inclinación	Sin dato
Primero	3	1	0	2	0
Segundo	2	2	1	0	0
Tercero	1	1	3	0	0
Cuarto	3	1	1	0	0
Quinto	3	1	0	0	0
Total	12	6	5	2	0
Porcentaje	48%	24%	20%	8%	0%

Para el caso de la información rendida por ellos se observó que el 48% de sus actividades son consideradas como complejas, 24% medianamente complejas y 20% distribuido entre ambos grados. Destacaron los juzgados Primero, Cuarto y Quinto, en donde de sus cuatro proyectistas tres realizan actividades preponderantemente complejas.

Cabe destacar, de igual manera, que los juzgados de este Distrito Judicial cuentan con menos personal que sus similares de Morelos.

VI. CONCLUSIÓN

La investigación desarrollada en los términos presentados permitió cumplir con los objetivos general y específicos planteados, en tanto se conoció la cantidad y complejidad de actividades reportadas por los secretarios civiles y familiares adscritos a los juzgados de los distritos judiciales Morelos y Bravos, durante los meses de enero a marzo de 2015, así como el número de secretarios con actividades mayormente complejas.

El presente ejercicio se constituye como el primer acercamiento de análisis del quehacer de los secretarios judiciales del estado de Chihuahua, por lo que se alza como una importante herramienta que incentiva a implementar un modelo de gestión debidamente estructurado que permita conocer el desempeño de quienes prestan sus servicios en el Tribunal, para que éste tome las decisiones más adecuadas para el mismo, sus empleados y la sociedad a la que sirve.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

El conocimiento hoy adquirido permite establecer lo siguiente:

- 1) Los distritos judiciales analizados cuentan con una cantidad de personal que se encuentra incrementado en el caso de los juzgados civiles del Distrito Judicial Morelos en un 87.5% con respecto a sus similar de Bravos, y para el caso de los familiares, el incremento es de 72%.

No obstante la desproporción no fue posible establecer la justificación para ello, en tanto que la información que presentan no marca dicha diferencia y sí por el contrario se patenta la carga laboral de los secretarios del distrito Bravos.

- 2) No existe al interior del Tribunal ningún medio comprobable que permita conocer la veracidad de la información proporcionada por los secretarios.

Se aclara que esta afirmación debe entenderse tanto en sentido negativo como positivo, dado que se desconoce si el secretario no informa la totalidad de las actividades que realiza o bien que reporte más de lo que en verdad hace.

- 3) Analizada la información presentada por los secretarios, agrupada por juzgados, arrojó información que permitió establecer que en el caso de los juzgados civiles del Distrito Judicial Morelos, de los 8 tribunales, 5 reportan información en color verde en el rubro de las sentencias, 6 en los acuerdos y 5 en las audiencias.

De los 5 juzgados familiares, 2 se reportan en verde en las sentencias y únicamente el Tercero en el caso de los acuerdos

En el Distrito Judicial Bravos, se observó que los secretarios de los 8 juzgados civiles se reportaron 4 en color verde en el rubro de sentencias, 5 en acuerdos y 4 en audiencias, mientras que en los familiares, se encuentran en verde 2 para el caso de las sentencias y 3 para los acuerdos y las audiencias.

- 4) Los secretarios de todos los juzgados reportaron mayor actividad en la emisión de acuerdos, siendo los civiles del distrito Judicial Morelos los que tienen el menor porcentaje, con 50% y el resto, de ambos Distritos el 77%.
- 5) Salvo los secretarios de los juzgados civiles del Distrito Judicial Morelos, que reportan emitir el 1% de sentencias de entre las actividades que realizan, los demás informaron el 2% para este rubro.
- 6) Analizada la información conforme al modelo mixto de desempeño, se observó que, en todos los rubros, salvo los secretarios civiles del Distrito Judicial Bravos, en el caso de las sentencias, se encuentran en rojo en todas las actividades reportadas.

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

- 7) Para el caso de la ponderación de las actividades informadas, únicamente los secretarios civiles del Distrito Judicial Morelos reportan sin marcar ninguna tendencia hacia la complejidad, como para entender el motivo de que los datos presentados se encuentren en la mayoría de los casos por debajo del promedio. Dicho en otras palabras, en los juzgados diversos al que se menciona, aplicado el algoritmo al que se hizo referencia en la metodología, se encuentra justificación a la mayoría de los casos de los secretarios que reportan sus actividades en rojo, en tanto su desempeño se relaciona con trabajo considerado por sus superiores como complejo, y por lo tanto, requiere mayor dedicación y tiempo para presentar resultados.
- 8) De las actividades reportadas por los secretarios, omiten en muchos casos informar respecto a las actividades fuera del juzgado y las administrativas, no obstante que, de acuerdo con lo señalado por sus superiores, sí las llevan a cabo (recuérdese que se dijo que se solicitó a los Jueces informaran sobre las actividades habituales y ocasionales de sus secretarios, con la aclaración de que en caso de no dar respuesta se entendería que las realizan todas y únicamente dos jueces dieron respuesta).
- 9) El rubro correspondiente a las radicaciones presentó datos por debajo de los asuntos que reciben mensualmente los juzgados, y en este sentido resulta evidente que no se está informando por algunos de los secretarios la totalidad de las actividades que realizan o bien es función la desempeñan diversos empleados.

Es indudable que la evaluación del desempeño constituye un nicho de excelente oportunidad para el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Chihuahua; el establecimiento de estrategias que busquen brindar confianza y calidad en el servicio que se proporciona debe ser prioritario en su agenda, de tal suerte que no sólo se debe medir lo que se hace al interior, sino que se debe buscar el conocimiento de cómo se percibe por el propio personal del Tribunal y sobre todo al exterior, que es a donde el Tribunal encamina todo su esfuerzo.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- II Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia, consultada en <http://www.cumbrejudicial.org/web/guest/29>.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

- VIII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia, 2004.
- BENÍTEZ, Carlos J., “El presupuesto del Poder Judicial tuvo un incremento del 14%”, nota periodística publicada el 6 de julio de 2015 en el periódico digital *Color abc*, consultado el 6 de julio de 2015, <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/judicial/el-presupuesto-del-poder-judicial-tuvo-un-incremento-del-14-1365013.html>.
- BIELSA, Rafael *et al.*, *El tiempo y el proceso*, 1995.
- BUSCAGLIA, Eduardo, *Los principales obstáculos en la reforma judicial en América Latina. La economía política de la reforma judicial*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo, 1997.
- CAJICA LOZADA, Gustavo, “Estado constitucional de derecho y legitimidad democrática. Comentarios a un texto de Ferrajoli”, consultado en www.juridicas.unam.mx.
- CANDELA, R., *El origen de la evaluación del desempeño*, 2008, disponible en <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>.
- CASTELAR PINHEIRO, Armando, “Costos ocultos de la ineficiencia judicial. Costos ocultos de la ineficiencia judicial: conceptos generales y estimativos para el Brasil”, en *Organización de Estados Americanos. Reforma judicial en América Latina: una tarea inconclusa*, 2000.
- CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill, 1997.
- CHIAVENATO, I., *Evaluación del desempeño, en su administración de recursos humanos*, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 2001.
- COLE, George F., Performance Measures for the trial courts, prosecution and public defense, 2000, disponible en www.bja.evaluationwebsite.org/html/documents/performance_measures_for_the_tri.htm. World Bank. Staff Appraisal Report: Judicial Reform Project. World Bank. Rep. núm. 13052-Bo. 1995. Ullen, Thomas, Aquantitative assessment of the efficiency of the Judicial sector in Latin America. International Review of Law and Economics, 1997.
- COMISIÓN DE RACIONALIZACIÓN DEL GASTO Y DE LAS FINANZAS PÚBLICAS, Informe Final, Tema V, Justicia y Derechos Civiles, 1997.
- COMISIÓN III DEL DEBATE DE CONTROL POLÍTICO EFICIENCIA GASTO EN JUSTICIA, en la sesión del Senado del 19 de mayo del 2015, consultado en <http://www.senado.gov.co/component/search/?searchword=fernando+araujo&ordering=&searchphrase=all>.

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 270 de 1996 (marzo 7), *Diario Oficial*, núm. 42.745, 15 de marzo de 1996, Estatutaria de la Administración de Justicia.

CONSEJO DEL PODER JUDICIAL, República Dominicana, Estado de ejecución presupuestaria-mes de enero, 2015, consultado en www.poderjudicial.gob.do/.../ejecucion_presupuestaria/EP_estado_enero.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General-Secretaría de Servicios Parlamentarios, consultada en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>.

CONTINI, F. *et al.*, The quality of justice in Europe: conflicts, dialogue and politics, fecha desconocida, disponible en <http://www.sisp.it/files/papers/2010/francesco-contini-davide-carnevali-888.pdf>.

CORPORACIÓN LATINOBARÓMETRO. Informe 2011.

Declaración de Cancún, VII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia, llevada a cabo en Cancún, México, 27 al 29 de noviembre del 2002.

Economía y sociedad, Fondo de Cultura Económica, 1999.

Estatuto del Juez Iberoamericano, VI *Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia*, consultada en <http://www.cumbrejudicial.org>.

FLORES GARCÍA, *Fernando*, *Sistemas de acceso a la judicatura en México. Justicia y sociedad*, México, UNAM.

Foro de Estudio para la Administración de Justicia en <http://www.foresjusticia.org.ar/PaginaHtml.asp?idseccion=16&idcategoria=4&titulo1=Temas&titulo2=Gesti%F3n%20judicial>.

“General Accounting Office”, consultado en <http://www.gao.gov>.

Guía de Aplicación para la Evaluación de Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título I y IV del Estatuto del Servicio Civil de la República de Costa Rica. Modelo Prototipo Transitorio. Presidencia de la República. Dirección General de Servicio Civil. Área Gestión de Recursos Humanos. Unidad de Desarrollo y Trasferencia Técnica. 2009.

“Handbook of Democracy and Governance Program Indicators”, Washington, D. C., Agency for International Development, 1998.

“Informe Anual de Labores”, Suprema Corte de Justicia de la Nación, Consejo de la Judicatura Federal-Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2011.

Informe Latinoobarómetro 2005, 1995-2005. *Diez años de opinión pública*, 176,554 entrevistas. 10 mediciones en 18 países.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL...

- JIMÉNEZ MAYOR, Juan F., “Carrera judicial y evaluación del desempeño”, *Revista Derecho y Cambio Social IV*, vol. 009, 2007, consultado en: www.derechoycambio-social.com.
- LAHEY, Robert, *El sistema canadiense de seguimiento y evaluación*, Banco Mundial, Pream Notes, núm. 11, 2011.
- Ley de Carrera Judicial, núm. 327-98, Poder Judicial de República Dominicana, consultada en http://www.poderjudicial.gob.do/poder_judicial/carrera_judicial/carrera_judicial.aspx.
- Ley de Carrera Judicial y su Normativa, Corte Suprema de Justicia, ediciones Centro de Documentación e Información Judicial, 2008, disponible en http://www.poderjudicial.gob.ni/carrerajudicial/ley_de_carrera_judicia_su_normativa.pdf.
- Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión-Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios. “Libro blanco de la reforma judicial. Una agenda para la justicia en México”, SCJN, 2006.
- MACLEAN, Roberto, *The culture of service in the administration of Justice*, Transnational Law & Contemporary problems, vol. 6, 1996.
- Manual genérico de evaluación y desempeño*, Mancomunidad Consejo Regional Ambiental, CRA, Honduras, agosto de 2010.
- MARCELO O., Jesús de, *El Poder Judicial en España. La búsqueda de la eficiencia y el debate ideológico en la Ley*, Buenos Aires, 1984.
- OBANDO PRESTOL, Roberto Iván, *Los mecanismos de la evaluación del desempeño de jueces en la República Dominicana; situación actual y propuesta de reforma*.
- PARDO, María del Carmen, *El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública*, México, Auditoría Superior de la Federación, serie Cultura de la Rendición de Cuentas, 8, 2005.
- PODER JUDICIAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, <http://www.poder-judicial.go.cr/>.
- Presupuesto de Egresos de la Federación 2015. Distribución del gasto por unidad responsable y al nivel de desagregación de capítulo concepto de gasto, ramo 03, Poder Judicial, consultado en http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2015/docs/03/r03_apurog.pdf.
- “Programa Agencia Internacional para el Desarrollo-Fundación La Ley”, Instituto Gallup de Argentina, marzo de 1994.

SALCIDO ROMERO / ZÚÑIGA DE LA TORRE

“Propuesta de evaluación del desempeño en la función jurisdiccional”, Comisión de Evaluación del Desempeño, Poder Judicial de Costa Rica, 2010.

“Propuesta de reglas e indicadores: transparencia, rendición de cuentas e integridad de los sistemas de justicia iberoamericanos”, Segunda Reunión Preparatoria: XVII, Santa Cruz, Bolivia, Edición Cumbre Judicial Iberoamericana, 4, 5 y 6 de diciembre de 2013.

REBUFFI, Ana Clara, “Trabajo presentado en la Maestría Internacional en Hacienda Pública y Administración Financiera”, *Cuadernos de Información*, IV edición, vol. 14/12, 2009-2011, organizada por la Escuela de la Hacienda Pública del Instituto de Estudios Fiscales-Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo-Fundación CEDDET.

Review of Law and Economics, 275.

SIKULA, Andrew *et al.*, *Administración de recursos humanos: conceptos prácticos*, México, Limusa 1989.

TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, <http://www.stj.gob.mx/escuela-judicial/index.php>.

ULLEN, Thomas, *A quantitative assessment of the efficiency of the Judicial sector in Latin America. International*, 1997.

VARGAS VIANCOS, Juan Enrique, *Reforma judicial en América Latina. Una tarea inconclusa*, Bogotá, 1999.

WERTHER JR., William, *Administración de personal y recursos humanos*, Mc Graw Hill, 1997.

WORLD BANK, *Staff Appraisal Report: Judicial Reform Project*, World Bank, Rep. núm. 13052-Bo. 1995.